

ALESSANDRA ROSA DA SILVA

**IMPLANTAÇÃO DO MARKETING DE RELACIONAMENTO:
ESTUDO DE CASO DA SERILON BRASIL**

Monografia apresentada como
requisito parcial à obtenção do
título de especialista no Curso
de Pós-Graduação em Marketing
Empresarial da Universidade
Federal do Paraná.

Prof^a.: Dra. Denise M. W. Pedroso

Curitiba

2006

*“O mundo está nas mãos
daqueles que têm coragem
de sonhar, e correr o risco
de viver seus sonhos.”*

Paulo Coelho

AGRADECIMENTOS

A PROF^a.DRA. Denise M. W. Pedroso, pelas sugestões e apoio.

Aos colegas de curso pela amizade.

A todos que direta ou indiretamente, colaboraram para a realização deste trabalho, o meu muito obrigado.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	i
LISTAS DE QUADROS.....	ii
RESUMO.....	iii
1 INTRODUÇÃO.....	05
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	07
2.1 PRINCÍPIOS DO MARKETING.....	07
2.1.1 Marketing na História.....	09
2.1.2 Marketing Tradicional.....	11
2.1.3 Marketing de Relacionamento.....	13
2.1.4 Marketing Tradicional X Marketing de Relacionamento.....	21
2.2 CLIENTES E MUDANÇAS NO MARKETING.....	23
2.2.1 Importância do Relacionamento com os Clientes.....	24
2.2.1.1 Atração e Retenção de Clientes.....	24
2.2.1.2 Satisfação de Clientes.....	28
2.2.1.3 Fidelização de Clientes.....	34
3. ESTUDO DE CASO: SERILON BRASIL.....	44
3.1 Histórico e Atualidade.....	44
3.1.1 Segmentação de Mercado.....	45
3.1.2 Reestruturação do Departamento de Marketing.....	48
4. CONCLUSÃO.....	53
REFERÊNCIAS.....	54

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1: Lucro do cliente.....	25
Figura 2: Ciclo de vida do cliente.....	28
Figura 3: Relação entre satisfação e expectativa do cliente.....	29
Figura 4: Ecossistema do CRM.....	31
Figura 5: Fidelidade dos clientes ao longo do tempo.....	38
Figura 6: Modelos utilizados pelas empresas para aumentar a fidelidade.....	39
Figura 7: Organograma do Departamento de Marketing Serilon Brasil.....	49
Figura 8: Proposta de reestruturação do departamento de marketing.....	51

LISTAS DE QUADROS

Quadro 1: Marketing ao longo da história.....	09
Quadro 2: Tendências para a primeira década do século XXI.....	17
Quadro 3: Marketing de massa versus marketing de relacionamento.....	21
Quadro 4: Comparação entre marketing transacional e marketing relacional.....	22
Quadro 5: Ferramenta para rastrear acompanhar e medir a satisfação de clientes.....	34
Quadro 6: Reconsideração sobre as premissas de fidelidade dos clientes.....	42

RESUMO

Este estudo tem por objetivo principal analisar e posteriormente implantar estratégias de marketing de relacionamento no Grupo Serilon Brasil.

Nesta aplicação, foram utilizados conceitos de marketing e marketing de relacionamento, visando à implantação de ações diferenciadas na carteira de clientes atual e conseqüente ampliação. Verificou-se a importância de um cliente para a empresa, o seu papel, assim como aspectos essenciais tais como atração, retenção, fidelização, satisfação e segmentação de clientes. A métrica dos resultados dessa implementação será medida por intermédio da análise constante das demonstrações financeiras, que servirão para as medições dos índices de prazos médios e para ajustar as ações de acordo com os resultados, espera-se, assim, a comprovação de que a aplicação da estratégia de marketing de relacionamento forneça vantagem competitiva para o Grupo Serilon Brasil.

Palavras-chave

- Clientes, Marketing, Relacionamento, Fidelização, Estratégia.

INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como enfoque principal o relacionamento com clientes e a fidelização, pois as tendências do mercado focam a atenção dos profissionais de marketing para esta ação, uma vez que o mercado está cada vez mais competitivo e globalizado. Desta forma, é de extrema importância e necessidade que as empresas busquem diferenciais que se apresentem com destaque perante os clientes.

O Marketing de Relacionamento é uma importante ferramenta para a administração empresarial; baseia-se na aceitação da orientação para o cliente e para o lucro por parte de toda a empresa, e no reconhecimento de que se deve buscar novas formas de comunicação para estabelecer um relacionamento profundo e duradouro com os colaboradores, clientes e *prospects*. Isso é o fruto do tema da pesquisa “Implantação do Marketing de Relacionamento – Estudo de Caso da Serilon Brasil”, pois até a presente data, nenhum programa estruturado de fidelização foi trabalhado. Cumpre citar que o departamento de vendas atualmente não está preparado para fidelizar a carteira de clientes.

Assim, o objetivo geral desse trabalho é:

- Introduzir a estratégia de Gerenciamento do Relacionamento com os clientes do Grupo Serilon.

Os objetivos específicos são:

- 1 – Identificar, selecionar e analisar as características do Grupo Serilon Brasil, inclusive suas potencialidades e limitações;
- 2 – Estabelecer estratégias e metas que visem o adequado atendimento ao cliente.

O Grupo Serilon Brasil – empresa distribuidora no ramo de comunicação visual - atua num mercado com pouca concorrência, porém os clientes não são fiéis

à empresa. Pretende-se analisar quais são os motivos que levam a essa infidelidade e, a partir disso, implantar estratégias de relacionamento, visando a reverter tal situação. Pretende-se, então, num período de curto prazo, implantar estratégia de relacionamento com o cliente, para que em médio prazo se obtenha um diferencial competitivo, o que aumenta a rentabilidade da empresa.

O primeiro capítulo inicia apresentando o conceito de marketing, como são entendidas as necessidades, desejos, demanda, produto, valor, satisfação, troca, relacionamentos e mercados. É importante entender também a trajetória do marketing, e o comparativo entre o marketing tradicional e o marketing de relacionamento, entre conceitos e o surgimento.

O capítulo dois trata do assunto referente ao cliente, sua importância, o desafio de mantê-lo na empresa, como satisfazer e fidelizar, o que será sempre um desafio.

O último capítulo trata do surgimento do Grupo Serilon Brasil, a evolução do mercado e da companhia como um todo, a necessidade e forma de segmentar os nichos de mercado, a implantação e evolução do processo. Assim como a reestruturação do departamento de marketing, e por fim sugestões de ações à serem implantadas no programa de relacionamento com clientes.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 PRINCÍPIOS DO MARKETING

Marketing é o desempenho de atividades da empresa que se relacionam com o fluxo de bens e serviços, do produtor para o consumidor ao usuário.

Para Kotler (2000:30), "Marketing é a o processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço, a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais".

A definição acima citada, indica que a essência do Marketing objetiva o processo de troca, onde duas ou mais partes se dão algo de valor, com a finalidade de satisfazer necessidades recíprocas, isto é, a atividade de marketing se baseia em uma empresa que oferece seus produtos a clientes que estão dispostos e habilitados a darem algo em troca para satisfazerem suas necessidades. No entanto, o processo organizacional não se baseia mais apenas na troca entre empresas e clientes. O conceito que fornece a base para o novo pensamento do marketing pode ser encontrado na definição de Godin (2000:50): "Marketing é uma filosofia de administração empresarial, baseada na aceitação da orientação para o cliente e para o lucro por parte de toda a empresa, e no reconhecimento da importância do papel do marketing em comunicar as necessidades do mercado para os principais departamentos corporativos da empresa".

As definições de Marketing estão baseadas em conceitos centrais, tais como necessidades, desejos, demanda, produtos, valor, satisfação, troca, relacionamentos e mercados.

Necessidade é explicada por Engel, Blackwell e Winiard (1995:278) como “uma variável central da motivação, como a diferença percebida entre um estado ideal e o estado atual, suficiente para ativar o comportamento”. Estas necessidades não são criadas por empresas ou pela sociedade, elas são inerentes à condição humana.

Desejos, para Kotler, (2000:33) “são moldados pela sociedade em que se vive”. Uma pessoa pode ter a satisfação de sua necessidade atendida através de um desejo enquanto outra pessoa tem a mesma necessidade, mas um outro desejo para atendê-la.

Por isso diz-se que as necessidades são poucas, mas os desejos são muitos, e podem ser influenciados e estimulados pelas empresas, pela moda ou pela tecnologia, desde que a necessidade tenha sido percebida pelo consumidor. De acordo com Engel, Blackwell e Miniard (1995, 270) “o marketing habilidoso pode estimular uma vontade ou desejo de um produto ou serviço, mas isso não acontecerá se uma necessidade não existir antes”.

Para satisfazer tais necessidades, os consumidores partem em busca de produtos. Kotler (2000:33) define **produto** como “qualquer oferta que possa satisfazer a uma necessidade ou a um desejo”. Esse produto pode ser físico, um serviço ou uma idéia. Já a demanda por tais produtos é descrita por Kotler (2000:30) como “desejos por produtos específicos apoiados por uma possibilidade de pagar”.

O mercado, para Rosa e Christensem (1987:43), “é aquele em que existem produtos ou serviços que atendem a uma necessidade percebida por consumidores que dispõem de recursos para adquiri-los”.

Para que a necessidade ou desejo específico do mercado seja atendido, um processo é realizado entre a empresa e o consumidor. Tal processo, chamado

troca, é definido por Sandhunsen (2003:3) como “o processo pelo qual duas ou mais partes dão algo de valor a outro, satisfazendo desejos”.

Por **relacionamento**, Kotler (2000:35) entende ser “sólidas ligações econômicas, técnicas e sociais entre as partes. Ele reduz o dinheiro e o tempo investidos nas transações”.

2.1.1 MARKETING NA HISTÓRIA

Com o entendimento dos conceitos, é possível situar e compreender como as atividades de Marketing foram utilizadas pelas empresas na linha do tempo.

Quadro 1: Marketing ao longo da história

ERA	PERÍODO APROXIMADO DE TEMPO	ATITUDE PREDOMINANTE
Produção	Antes dos anos 20 – século XX.	“Um produto bom se venderá por si mesmo”.
Vendas	Antes dos anos 50 – século XX.	“Propaganda e venda criativas vencerão a resistência do consumidor e o convencerão a comprar”.
Marketing	Anos 50 e 60 – Massa Anos 70 – Segmentação Anos 80 – Nincho Anos 90 - Cliente	“O consumidor é o rei! Busque uma necessidade e satisfaça-a”.
Relacionamento	Anos 90 e Século XXI	“Compreenda a necessidade do seu consumidor e gerencie seu relacionamento com ele”.

Fonte: adaptado de BOONE e KURTZ (1998:7) e RAPP e COLLINS (1996:252)

De acordo com Boone e Kurtz (1995), existem três eras principais na história do Marketing: a era da Produção; a era das Vendas; a era do Marketing.

A era da produção dominou a filosofia dos negócios desde a Revolução Industrial até cerca de 1920. Durante esse período, a produção em massa estava se iniciando e a mentalidade das empresas era que o consumidor compraria qualquer produto que fosse bom, bastava que as empresas produzissem e procurassem quem os comprasse. É famosa a frase atribuída a Henry Ford, que demonstrava a

orientação desta época: “O cliente pode comprar o carro da cor que quiser, contanto que seja preto” (Kotler, 1999:26). Esta orientação poder ser explicada pela grande demanda do consumidor e escassez da produção nesta época.

O foco na produção deu lugar à era das vendas quando, devido à sofisticação das técnicas de produção e à crise de 1929, a busca por compradores teve que ser intensificada, o que fez com que as empresas fossem obrigadas a tornar suas forças de vendas mais eficazes, tendo como principal tarefa convencer o consumidor a comprar. **Na era das vendas**, a renda pessoal e a demanda por mercadorias e serviços por parte do consumidor caiu abruptamente, exigindo maior atenção dos administradores nas análises dos mercados e no planejamento do produto, e fazendo com que as atividades de marketing se destacassem no cenário organizacional. Tal tendência foi interrompida durante a Segunda Guerra Mundial, quando tanto a oferta quanto a demanda de produtos se tornaram escassas.

Com o fim da Segunda Guerra Mundial, a produção de bens e serviços voltou à tona, o que fez com que houvesse uma mudança do mercado do vendedor – com escassez de mercadorias e serviços – para o mercado do comprador – com abundância de mercadorias e serviços. Isso fez com que as empresas fossem obrigadas a trabalhar seus produtos e mercados, não era mais possível apenas produzi-los e vendê-los. **A era do Marketing** se iniciava com o papel inicial de auxiliar no planejamento do produto. O cliente agora tem sempre razão. As empresas começaram a escutar os clientes e a desenvolverem os produtos que eles queriam. Rapp e Collins (1996:252) dividem este período nas seguintes fases:

- a) **Era do Marketing de Massa:** a era da produção em massa e da propaganda de massa emergiu após a Segunda Grande Guerra e teve seu apogeu nos anos 50 e 60. O cliente transformou-se em consumidor, revelando pela própria

natureza do nome um distanciamento no relacionamento, uma vez que a empresa não estava interessada em conhecê-los.

b) Era da Segmentação: na década de 70 proliferaram técnicas de segmentação de mercado, permitindo dirigir o esforço de marketing a grupos de consumidores mais homogêneos. A partir desse momento, as empresas foram obrigadas a buscar informações sobre o cliente a fim de dividi-los em grupos semelhantes.

c) Era do Marketing de Nincho: Nos anos 80 o mercado foi repartido em grupos cada vez menores de consumidores – cada grupo com necessidades e desejos específicos.

d) Era do Cliente: nos anos 90 os consumidores quiseram voltar a ser clientes, no sentido de serem trabalhados como indivíduos, com suas necessidades entendidas e atendidas com produtos ou serviços de maior qualidade e valor extra.

2.1.2 MARKETING TRADICIONAL

Toda a era do Marketing foi voltada para a transação, procurando garantir a realização de um negócio entre as partes envolvidas. O objetivo principal das empresas era garantir a venda, e para isso ou faziam o chamado **marketing de massa**, oferecendo produtos e serviços idênticos a todos os consumidores, ou no máximo segmentavam tais consumidores em perfis semelhantes e adaptavam seus produtos para cada um destes grupos. A medida de sucesso das empresas era a fatia de mercado, desta forma fazia com que os administradores de marketing estudassem a concorrência de forma a combatê-la, investissem fortemente em

propaganda e treinamento de vendas e firmassem na mente do consumidor a imagem da empresa de forma a convencê-lo de comprar o produto que ofereciam (Kotler: 1996, Boone e Kurtz, Engel *et. al*:1995).

No marketing tradicional, as empresas têm seus produtos padronizados e dificilmente conseguem diferenciar seus clientes, o que faz com que eles se tornem totalmente intercambiáveis, isto é, se uma empresa perde um cliente e ganha outro, seu “mercado” está estável. A empresa desenvolve sua estratégia para um “cliente médio”, o que não significa que seu cliente é fiel. Ela também desenvolve uma comunicação unidirecional, por meio da mídia de massa, pois seu objetivo é que o número de clientes aumente, conseqüentemente aumentando sua participação no mercado (Peppers e Rogers: 2000).

Neste contexto, o objetivo final é a maximização do lucro; a empresa dedica-se à produção dos bens ou serviços que serão vendidos no mercado através de transações com os clientes. Cada transação é independente de todas as outras transações e guiada somente pelo mecanismo do ganho em curto prazo. Em uma transação simples não há reconhecimento de marca, nenhum comprometimento do vendedor com o comprador, extensão de crédito, preferência, lealdade ou diferenciação de um produto para outro (Kotler, 2000).

A era do Marketing é eterna? Certamente não. Apesar de ainda muito utilizado pelas empresas atualmente, o marketing de massa vem se tornando cada vez mais ineficaz, pois um produto padronizado, mesmo com baixos custos de produção e distribuição para a organização, não oferece os benefícios exigidos pelos consumidores.

Kotler (2000:226) pondera que tal declínio se deve à “dificuldade da prática de marketing não ajustado às necessidades de públicos específicos”. Em 1991, Kotler

(apud Barner, 2002) já previa que o século XXI seria marcado pela valorização do relacionamento com os clientes e afirmava que nós estamos testemunhando atualmente um movimento do foco na transação para o foco no relacionamento.

Esta idéia é apoiada por ícones da administração de Marketing, como Peppers e Rogers (2000), que difundem a idéia que o Marketing tradicional não é mais eficiente. A necessidade atual é de acumular informações dos clientes para conseguir se relacionar individualmente com cada um deles. Após verificadas tais evoluções, podemos compreender melhor o termo Marketing de Relacionamento.

2.1.3 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Marketing de Relacionamento significa criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos, é como define Bogmann (2000).

Para Peppers e Rogers (2000) Marketing de Relacionamento é fazer negócios como faziam as gerações passadas. É famoso o conto sobre o CRM de Mercearia, de autor não identificado, e que reflete a idéia exposta.

“Toshiro queria aumentar as vendas da mercearia e deixar o freguês contente. Como o pessoal gostava de comprar fiado, encomenda umas cadernetas, carimbando nas capas a sigla: “CRM – Caderneta de Registro Mensal”. Era nelas que controlava as contas dos fregueses. Logo a CRM ficou popular no bairro. “Anota aí na CRM dois quilos de tomate para a patroa”, ordenava a Benedita. “Minha mãe mandou perguntar quando vai pagar de CRM este mês”. Chegava o recado da boca da Silvinha.

Mas a caderneta não servia apenas para cobrar os fregueses. Era sua bola de cristal. Naquelas linhas o japonês enxergava mais do que o total a receber no

final do mês. Ele identificava ciclos de comportamento do freguês, suas preferências, a associação dos produtos adquiridos e muitas outras coisas. Até a data do aniversário e idade das crianças ele sabia, pelo número da velinha comprada na véspera.

Só de olhar a caderneta de Toshiro sabia quando oferecer novidades para o freguês. A data escolhida para pagar era a mesma em que a freguesa estava com a carteira mais cheia. E aberta a sugestões. Identificar preferências e associações de produtos também ajudava a vender. A freguesa levava sempre banana e aveia? Toshiro criava pacotes promocionais com um terceiro produto. Um vidro de mel ou uma lata de farinha Láctea, para criar novos hábitos na família, e diminuir o estoque.

A freguesa comprava sempre tomate? Dá-lhe campanha promovendo o macarrão e o queijo ralado. Fazia tempo que não levava azeite? Era só lembrá-la de que o azeite sempre acaba na hora da salada. A última compra foi há muito tempo? O Toshiro ligava avisando que a laranja estava em promoção, e o freguês ia lá buscar, só porque o Toshiro se preocupou em ligar.

Até o Pepe, do açougue ao lado, criou sua própria caderneta CRM para acompanhar as preferências da freguesa. Logo Toshiro e Pepe trocavam informações de suas CRM's, para ganho mútuo. E o Manoel da padaria acabou adquirindo ao sistema. Seguindo pelo Alcebíades do boteco. Cada um passou a ser um agente de uma pequena rede de troca de informações.

O Toshiro vendeu carvão e sal grosso para o doutor Januário? O Pepe era logo avisado e ia preparando a carne que o doutor gostava. O Manuel aumentava a receita do pão. E o Alcebíades colocava mais cerveja para gelar. Cada comerciante sabia prever a próxima compra, para fazer a próxima oferta e exceder a expectativa do freguês. Todos prosperavam. Os fregueses estavam contentes.

Isso até o filho do Toshiro voltar da capital. Da faculdade, com diploma e tudo, e virar consultor do pai, enquanto não encontrava emprego. Achou a caderneta antiquada. Vendas, só a vista. Se o freguês quisesse parcelar, que fosse pelo cartão. O açougue? A padaria? O boteco? Eram concorrentes. Será que seu pai não percebeu que eles também vendiam caixas de fósforos? Nada a dividir com a concorrência. Cada um que cuidasse de seu próprio negócio. Ou a mercearia iria perder a freguesia.

E foi o que aconteceu. O que o filho logo interpretou como falta de investimento em propaganda. A solução foi vender a Kombi de entregas e comprar espaço no jornal e no rádio. Sobrou algum para um outdoor e uma tarde de palhaço com microfone na porta da mercearia. Sem Kombi para entregar, o jeito era cada freguês carregar sua própria compra. Ou comprar menos, para o braço não esticar na caminhada.

Toshiro sentia saudades do modo antigo. Da amizade com os clientes, do conhecimento de seus hábitos, do lucro. Um dia uma propaganda no jornal chamou sua atenção. “CRM – Conheça os hábitos de seus clientes”. Parecia a sigla das cadernetas, só que era em inglês. “Customer Relationship Management”. Será que poderia ajudar a mercearia? O filho descartou logo a idéia. Aquilo era coisa para empresa grande. Não servia para mercearia. Era complicado demais para Toshiro entender.”

Este conto certamente não é o único, mas retrata uma ferramenta que o mercado atual vem dando maior atenção: o relacionamento. Enquanto pequenas empresas podiam utilizar-se das técnicas de personalização como as do Sr. Toshiro, as grandes tinham que se basear no aumento do número de clientes e baixos custos, tornando inviável tanta individualização.

Com as novas tecnologias de informática, todo o armazenamento de informações sobre os clientes e consumidores ficou facilitado, possibilitando um atendimento mais personalizado. Foi em busca deste caminho que o mercado se voltou para técnicas e métodos que permitissem o desenvolvimento de um formato no qual a comunicação fosse constante e eficaz entre empresa e cliente, sendo que esta comunicação não deve apenas ouvir o consumidor, é como relata Stone e Woodcock.

Para compreender o desafio do Marketing de Relacionamento, Bogmann (2000) traçou um paralelo entre o que foi a década de 90 e quais são as tendências para a primeira década do século XXI, conforme o Quadro 2:

Quadro 2: Tendências para a primeira década do século XXI

Década de 90	Primeira década do século XXI
Era do Cliente.	Era do comprometimento com o cliente em tempo real.
Enfoque na melhoria do diálogo com o cliente.	Enfoque no conceito de “importar-se e cuidar” do relacionamento.
Crescente diversidade de produtos e serviços.	Desenvolvimento de produtos customizados maciçamente.
Crescente concorrência global.	Crescente globalização dos negócios.
Segmentação de mercados, tecnologias e soluções.	Segmentação de clientes.
Mudanças organizacionais e estruturais nas empresas, buscando novas maneiras de administrar os negócios.	Reengenharia de marketing, nova organização de vendas, consolidação das estruturas criadas. As empresas usarão crescentemente o conceito de parcerias.
Canais de distribuição em constante movimento. Ainda que estar próximo do consumidor seja preponderante, os canais freqüentemente negligenciam o diálogo com o cliente.	As megafusões e mega-alianças alteram e otimizam os canais de distribuição. Crescente comércio eletrônico.
As mídias tradicionais falham em comunicar claramente as mensagens. Maior uso do marketing direto, e a propaganda procura encontrar novas soluções criativas e de mídia para atingir os prospects e obter a resposta desejada.	Crescente esforço de comunicação integrada. Nova força de vendas.
O ambiente de negócios e o cenário futuro da competitividade são imprevisíveis.	Ambiente de negócios e o cenário do futuro da competitividade serão ainda mais imprevisíveis.
As previsões e pesquisas de mercado não fornecem um rumo claro às ações.	Maior uso do database marketing para a formulação estratégica.
Democracia e estilos de vida mutantes, sendo que os consumidores não estão mais alinhados como grandes grupos-alvos, simples e previsíveis.	Surgimento de novos grupos de consumidores ávidos por produtos de entretenimento, culturais e espirituais.
As exigências do tempo pessoal. Os consumidores estão reconhecendo o valor do tempo, mudando os hábitos de consumo, seus valores e necessidades.	As exigências do tempo pessoal criam um novo varejo, com conceitos de serviços ampliados.
O declínio da lealdade à marca. As promoções e descontos e a falta de diferenciação aos olhos dos clientes estão levando à compra por oferta.	Valorização da experiência de marca como fator de construção da lealdade.

Fonte: BRETZKE (1999:23)

Bretzke (1999) relata que, a partir do século XXI, a missão do marketing ficou um pouco mais complexa do que simplesmente satisfazer as necessidades dos consumidores. As empresas nos dias atuais precisam mais do que conquistar clientes, elas precisam antecipar seus desejos, conquistá-los, satisfazê-los, mantê-los e assim ganhar mercado.

Para realizar estas atividades, a informação é a arma que fará a diferença. A concorrência não ocorre mais na qualidade ou no preço do produto, na tecnologia de ponta na linha de produção ou na propaganda. Estes aspectos passaram a ser requisitos básicos para a permanência da empresa no mercado. Atualmente, as informações que as empresas têm sobre seus clientes, seus concorrentes e sobre o mercado em que atuam são seu principal diferencial competitivo, afirma Bretzke (1999).

Isso porque, com informações, as empresas ficam aptas a identificar e selecionar os clientes corretos, oferecendo-lhes o produto que desejam, com um atendimento personalizado, buscando um relacionamento duradouro e benéfico para todos. As empresas focadas no cliente utilizam a “personalização em massa” para criar pacotes de serviços e produtos de forma a melhor satisfação as necessidades específicas de cada um de seus clientes. A personalização em massa consiste na disponibilização de um produto básico cercado de opções. A comunicação com o cliente é bidirecional, aprende-se com cada um dos clientes, escuta-se cada um deles, pois a empresa tem como principal objetivo a retenção, o comprometimento e o desenvolvimento dos melhores clientes (Peppers e Rogers: 2000).

No entanto, estabelecer um relacionamento é um processo de longo prazo e que exige o comprometimento de toda a empresa, devido ao alto custo e demorado retorno sobre o investimento. Além disso, o processo deve ser contínuo, garantindo

o oferecimento de um mix de produtos e serviços cada vez mais adequado e diferenciado para o consumidor fiel.

O conceito de Marketing de Relacionamento não é novo. Berry (1983) foi o primeiro autor a utilizar a expressão definindo como “a atração, manutenção e – em organizações multisserviços – a ênfase nos relacionamento com clientes”. Neste sentido, Berry sustentou que a atração de novos clientes deveria ser vista apenas como um passo intermediário no processo de marketing. Solidificar relacionamentos, transformar clientes indiferentes em leais e servi-los é o que deveria inspirar as atividades de marketing.

Vários autores alinharam-se desde então a esse pensamento. Evans e Laskin (1994) definem o Marketing de Relacionamento como “um processo onde a firma constrói alianças de longo prazo tanto com clientes atuais e em perspectiva, de forma que comprador e vendedor trabalham em direção de um conjunto comum de objetivos específicos”. Estes objetivos são alcançados mediante:

- A compreensão das necessidades dos clientes;
- O tratamento de clientes como parceiros;
- A segurança de que os funcionários da empresa satisfaçam as necessidades dos consumidores;
- O fornecimento aos consumidores da melhor qualidade possível relativa a necessidades individuais.

Stone e Woodcock (1998:3) definem marketing de relacionamento como “o uso de uma ampla gama de técnicas e processos de marketing, vendas, comunicação e cuidado com o cliente para: (1) identificar os clientes de forma individualizada e nominal; (2) criar um relacionamento que se prolongue por muitas

transações entre a empresa e o cliente e; (3) administrar esse relacionamento para o benefício das empresas e dos clientes”.

Sendo assim conclui-se, por meio das definições citadas e de outras estudadas para este trabalho, que Marketing de Relacionamento é um processo que se baseia em estratégias de serviço ao cliente e se constitui na filosofia empresarial baseada na aceitação da orientação para o cliente e o lucro, por parte de toda empresa, e no reconhecimento de que se devem buscar novas formas de comunicação para estabelecer um relacionamento profundo e duradouro com os clientes, tornando-os fiéis. Sendo assim, podemos concluir que os principais benefícios do marketing de relacionamento são:

- 1) Aumento da retenção e lealdade do cliente – os clientes estabelecem relacionamentos de longo prazo com a empresa, comprando mais e com mais frequência;
- 2) Maior lucratividade por cliente, em função dos custos menores para atrair clientes e da redução do custo de venda uma vez que os clientes já existentes reagem melhor ao marketing.

No entanto, apesar de conceitualmente antigo, a utilização do marketing de relacionamento por grandes empresas só foi possível graças às evoluções tecnológicas, como observa Bogmann (2000:36):

“Primeiro, a tecnologia está mudando a natureza do marketing pelo impacto causado no mercado e no sistema de marketing. Novos produtos, novas mídias, novos serviços, melhor e mais rápido *feedback* das informações sobre o comportamento do consumidor, integração com a cadeia de suprimentos e muitos outros desenvolvimentos, indicam uma necessidade crescente de os executivos de marketing se conscientizarem de que isso afetará a sua atuação sobre o mercado e o próprio mercado. Através da habilidade e da capacidade de gerenciar informações através dos sistemas de informações e *softwares* aplicativos especializados, que aumentam a eficiência com a qual as atividades de marketing podem ser desenvolvidas”.

2.1.4 MARKETING TRADICIONAL X MARKETING DE RELACIONAMENTO

Compreendidos os conceitos e características do Marketing Tradicional e do Marketing de Relacionamento, é possível diferenciá-los em seus aspectos, sendo que as principais diferenças verificadas são o foco e a medida de sucesso para análise dos resultados das atividades de marketing. Enquanto o marketing tradicional tem como foco procurar clientes para seus produtos e como medida de sucesso de seus programas de marketing o aumento da participação de mercado, o marketing de relacionamento tem como foco procurar produtos para seus clientes e seus programas têm seu sucesso medido em termos de participação do cliente. As principais diferenças estão exemplificadas no Quadro 3:

Quadro 3: Marketing de massa versus marketing de relacionamento

MARKETING DE MASSA	MARKETING DE RELACIONAMENTO
Cliente médio	Cliente individualizado
Cliente anônimo	Cliente com perfil definido
Produto padronizado	Oferta sob medida
Produção em massa	Produção sob medida
Distribuição em massa	Distribuição individualizada
Propaganda em massa	Mensagem individualizada
Promoção em massa	Incentivos individualizados
Mensagem unidirecional	Mensagem bidirecional
Economia de escala	Economia de escopo
Participação de mercado	Participação do cliente
Todos os clientes	Apenas clientes rentáveis
Atração do cliente	Retenção do cliente

Fonte: KOTLER, Philip (2000:672) adaptado de PEPPERS, Don, ROGERS, Martha. The one-to-one future. New York: Doubleday / Currency, 1993.

Outros autores também se preocuparam em diferenciar o Marketing Tradicional e o Marketing de Relacionamento. O Quadro 4, desenvolvido por Evans e Laskin (1994:128), reflete em seus esforços de comparar o “marketing sob a perspectiva de relacionamento em relação à perspectiva de transações”. O autor afirma que um é efetivamente o oposto do outro.

Quadro 4: Comparação entre Marketing Transacional e Marketing Relacional.

Dimensões de análise	Marketing Transacional	Marketing Relacional
Objetivo	Fazer uma venda (a venda é o resultado final e a medida de sucesso). Satisfazer o consumidor (o consumidor compra valor).	Criar consumidor (a venda é o começo de um relacionamento). Integração do consumidor (geração de valor interativo).
Duração	Começo e fim determinados.	Processo contínuo.
Compreensão do Consumidor	Consumidor é anônimo. Comprador e vendedor são independentes.	Comprador e vendedor são independentes.
Domínio da função de marketing	Marketing mix.	Marketing interativo (suportado pelos objetivos do marketing mix).
A tarefa de marketing e critérios de performance	Acesso ao mercado é baseado em produto e preço. Maior sensibilidade ao preço. Foca na conquista de novos clientes.	Acesso ao mercado é baseado em competência para resolver problemas. Menor sensibilidade ao preço. Foco no valor alcançando junto a clientes atuais.
Método	Negociação.	Colaborativo e cooperativo.
Condução	Transações atrativas de curto prazo.	Comprometimento e confiança.
Estilo	Independência.	Dependência mútua.
Principais aspectos de troca	Foco em produto. Venda como uma conquista. Eventos discretos. Monólogo com a base de clientes existentes.	Foco em serviço. Venda como um acordo. Processo contínuo (histórico). Diálogo individualizado.
Domínio da função da qualidade	Domina a qualidade como resultado (dimensão técnica da qualidade).	Qualidade das interações cresce em importância e pode vir a ser dominante (dimensão funcional da qualidade).
Mensuração da satisfação do consumidor	Monitoramento da participação de mercado.	Administração da base de clientes.
Sistema de informação do consumidor	Pesquisa de satisfação ad hoc.	Sistema de feedback do consumidor.
Quando realizando o plano de negócios	Busca conselhos e sugestões que podem ser consideradas ou não.	Tenta construir uma rede de relacionamentos.
Interdependência entre marketing, operações e pessoal	Interface de nenhuma ou limitada importância estratégica.	Interface de substancial importância estratégica.
O papel do marketing interno	Marketing interno de nenhuma importância ou importância limitada	Marketing interno de substancial importância estratégica para o sucesso do negócio.
Principal vantagem	Dinheiro nas mãos.	Conhecimento íntimo das necessidades de mercado desenvolvimento ao longo do tempo.
Principal desvantagem	Vulnerabilidade em função de uma melhor oferta pela concorrência.	Vulnerabilidade devido à dependência do parceiro.
Melhor forma que poderia chamar	Orientação de baixo para cima (Bottom-line oriented).	Orientação para o conhecimento (knowledge-oriented).
Tendências	Estilo tradicional está em declínio.	Estilo está ganhando popularidade.

Fonte: EVANS e LASKIN (1994:27)

2.2 CLIENTES E MUDANÇAS NO MARKETING

Pode-se definir cliente ou consumidor como o indivíduo ou grupo que paga por bens e serviços. Este é um conceito ultrapassado, pois no século XXI o cliente é o indivíduo ou grupo que troca valor com outra pessoa ou grupo (Kotler:2000).

Em conjunto com aspectos políticos e econômicos, os clientes mudam constantemente a dinâmica do mercado. Segundo Bogmann (2000:36), “o cliente é, sem dúvida, a pessoa mais importante em qualquer tipo de negócio”, sendo que para uma empresa é fundamental descobrir quem são seus clientes, conceber formas de atrair o maior número deles e de aumentar sua fidelidade.

A transformação ocorrida entre clientes e empresas foi a comunicação. Bogmann (2000:63) afirma que “O volume de correspondência enviado pelo público consumidor às empresas é suficiente para que essas se mantenham informadas sobre o que acontece com os produtos ou serviços que vendem.” Isso se deve ao fácil acesso à informação. No instante em que as empresas obtêm informações de seus clientes, estes também sabem muito sobre elas – dados como atitudes socialmente responsável, preços de ações, informações contábeis e aspectos trabalhistas estão disponíveis facilmente a todos e afetam o comportamento de compra.

A transição no balanço do poder da informação a favor do consumidor demanda mudanças radicais no pensamento e na prática do marketing das empresas, pois requerem a criação e utilização de novos paradigmas nos conceitos, processos e organizações tradicionais do marketing. É nesse cenário que os clientes ganham cada vez mais força nas estratégias competitivas das empresas (Godin:2000).

São nessas situações que fazem com que as empresas sejam obrigadas a se preocupar com estratégias antes muito pouco utilizadas, como: atração e retenção de clientes, satisfação dos consumidores, fidelização de clientes, segmentação de mercado, entre outros.

2.2.1 IMPORTÂNCIA DO RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

2.2.1.1 Atração e Retenção de Clientes

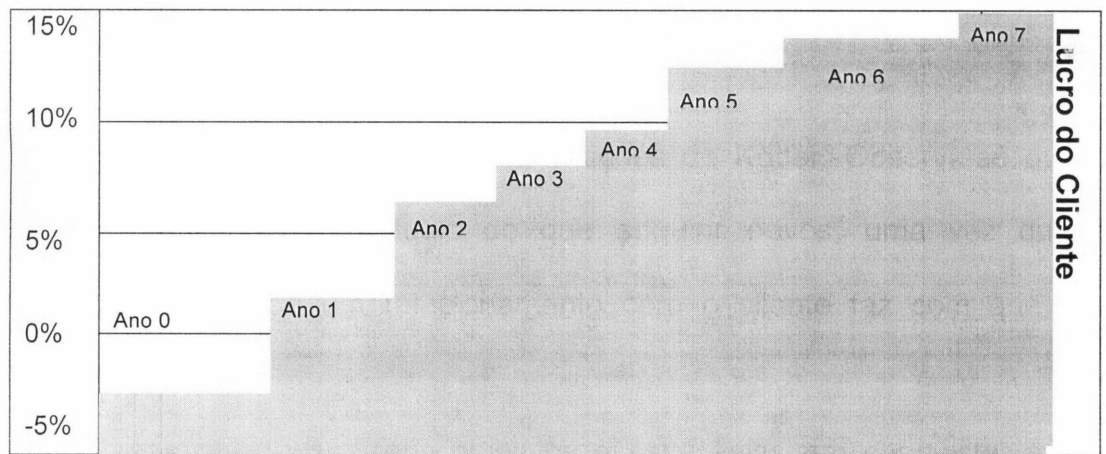
A importância de trazer novos clientes hoje para as empresas chega a ser um desafio para todos, Kotler (2000:58), afirma que “a maior parte da teoria e prática de marketing centraliza-se na arte de atrair novos consumidores e não reter os clientes”. Tanto que Brown (2001:59) concorda com Kotler e complementa afirmando que atualmente para as empresas “novos clientes têm prioridade máxima, pois eles supostamente compensam aqueles que deixam a empresa, mas na realidade eles só mascaram a deficiência da organização.

A cada dia com mais frequência, as empresas têm comprovado que para se manterem rentáveis no mercado atual, elas devem estar atentas à taxa de consumidores perdidos e fazer o máximo para reduzi-la, melhorando o potencial econômico citado anteriormente por Brown. Ainda no mesmo assunto, Kotler (2000:71) afirma que “a aquisição de novos clientes pode custar até cinco vezes mais do que os custos envolvidos em satisfazer e reter clientes existentes. Conquistar novos clientes envolve maiores gastos com propaganda, promoções e vendas, além de custos fixos de inicialização de transações”.

Na Figura 1 são comprovadas as afirmações de Kotler. Observa-se que é mais lucrativo manter clientes atuais do que adquirir novos, uma vez que o desenvolvimento normal de um relacionamento com o cliente faz com que sua margem bruta aumente.

As empresas que focam seus objetivos e estratégias em conquistar novos clientes direcionam seus esforços e capital sobre esses prováveis clientes potenciais.

Figura 1: A Lucratividade individual do cliente aumenta a cada ano.



Fonte: BROWN (2001:63)

O desenvolvimento de um projeto inclui um envolvimento intenso de pré-vendas com o objetivo de colocar o vendedor diante de um cliente potencial com pré-disposição à compra. A primeira etapa é identificar tais *prospects*, bem como seus interesses especiais e preferência de compras. Na sequência, utiliza-se a comunicação dirigida para atingir este *prospect* por diferentes mídias. No caso dos clientes existentes, o processo é facilitado porque eles têm necessidades identificáveis que já foram satisfeitas pelos produtos e serviços da empresa (Stone e Woodcook, 1998).

A mudança do eixo central do negócio de prospecção de novos clientes para retenção e relacionamento com a base existente de consumidores faz sentido, uma

vez que é estimulada que atrair um novo cliente custa até cinco vezes mais que manter um cliente de sua base. No entanto, muitas empresas se acostumaram com a rotatividade em sua base, de forma a considerarem natural um baixo grau de fidelidade (Peppers e Rogers: 2000).

A importância da retenção de clientes é o prolongamento do contato da empresa com eles, criando-se uma relação mais duradoura ou de longo prazo. É necessário analisar esta questão sob o contexto de marketing de relacionamento, ao invés do tradicional marketing de transações (Rosa e Christensen, 1987:78).

Kotler (2000:57) apresenta quatro etapas para uma empresa reduzir o número de consumidores perdidos. A primeira é definir e mensurar a taxa de retenção de consumidores atual. Depois, deve-se procurar as causas que levaram os consumidores a abandonarem a empresa e procurar administrar melhor aqueles que não deveriam ocorrer. Por exemplo, quando um cliente deixa de comprar um produto porque mudou de cidade, não há nada que a empresa possa fazer; do contrário, quando ela deixa de comprar porque está insatisfeita com o produto, a empresa deve tentar entender o motivo em busca de aperfeiçoamento.

Passando este processo, na terceira etapa é necessário que a empresa estimule o volume do lucro não contabilizado quando perde consumidores, ou seja, o lucro que seria obtido se ele continuasse comprando por determinado número de anos. Na quarta etapa, é necessário que a empresa calcule quanto custaria reduzir a taxa de abandono de clientes. Caso o custo seja inferior ao lucro perdido, essa quantia deverá ser destinada à redução da taxa de abandono.

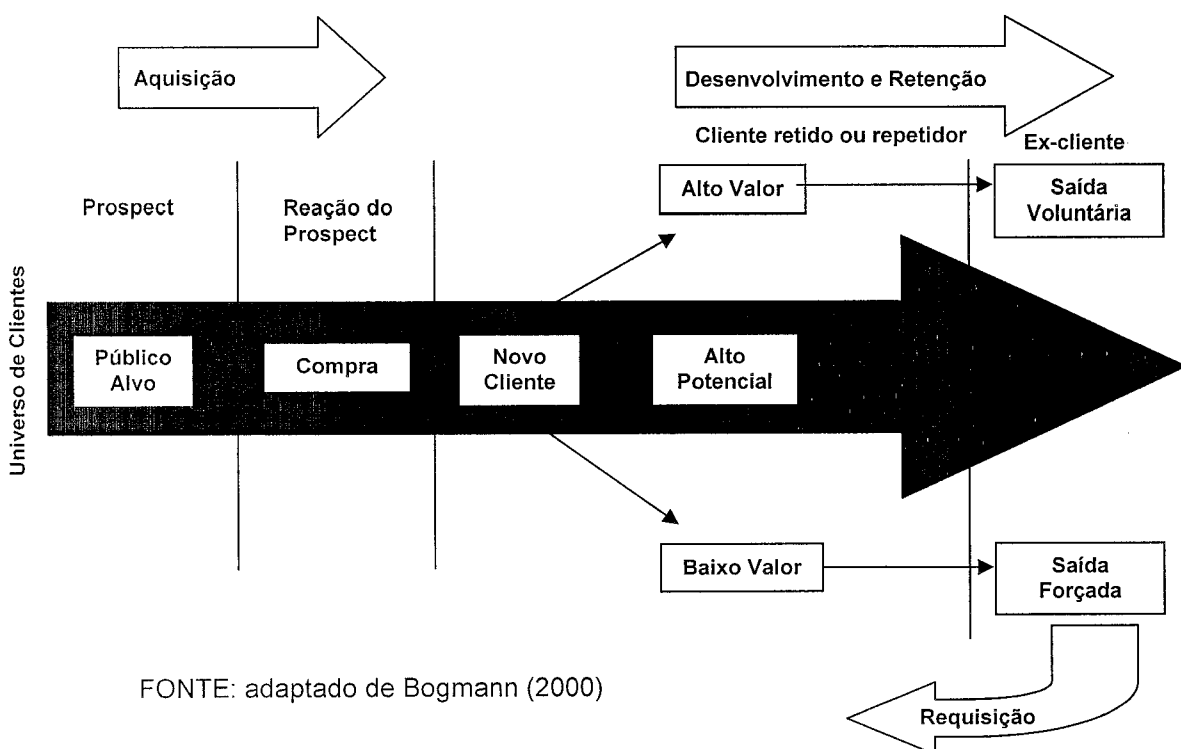
Kotler (2000:59) cita duas maneiras de diminuir a taxa de abandono de clientes: a primeira seria erguer barreiras para dificultar a troca de fornecedor. A alternativa mais indicada, segundo Kotler, é entregar alta satisfação aos

consumidores, uma vez que “a chave para a retenção do consumidor é sua satisfação (2000:39)”.

É importante lembrar que os objetivos e estratégias do marketing de relacionamento são baseados no conceito da aquisição e retenção do cliente, pois não importa quão competente seja a empresa em reter seus clientes, sempre haverá desgastes ou perdas que gerarão a necessidade de novos clientes, para no mínimo manter a base instalada da empresa (Stone e Woodcock, 1998:94).

Com base nessas informações, é possível analisar o Ciclo de Vida do Cliente, proposto por Bogmann (2000) e apresentado na Figura 2. A partir de um universo de pessoas, a empresa define seu público-alvo e busca conquistá-lo por meio de suas atividades de marketing. Ao reagir às mensagens da empresa e adquirir o produto ou serviço oferecido, o *prospect* passa a ser um cliente. Porém, a empresa deve continuar enviando mensagens para que esse cliente repita a compra, recomende o produto ou serviços, fique satisfeito com o desempenho e atendimento, dando mais valor para a empresa.

Figura 2: Ciclo de Vida do Cliente



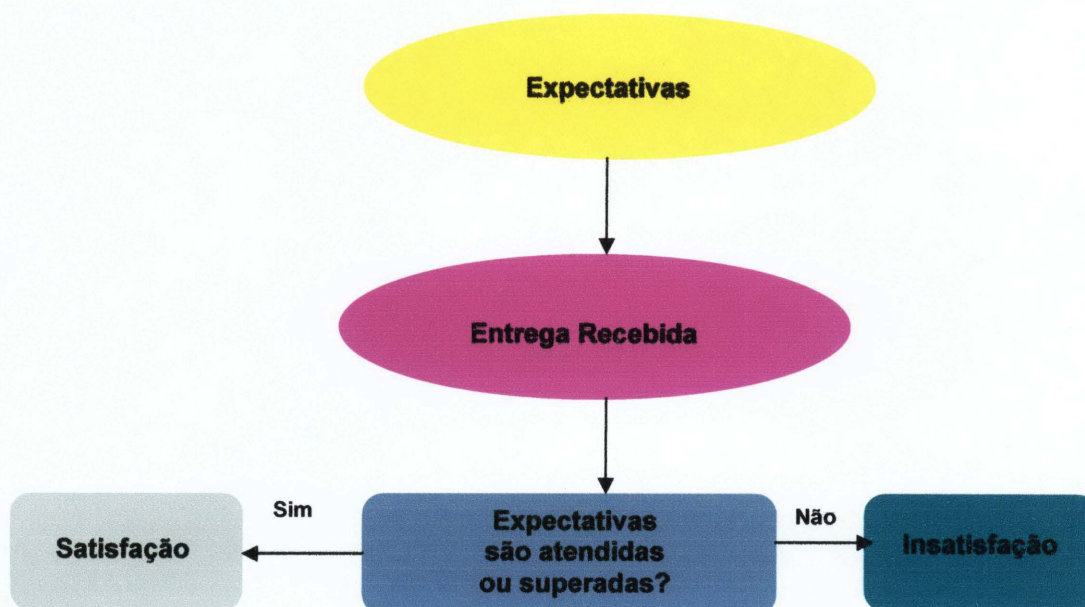
Os demais itens constantes deste trabalho permitirão observar que os clientes retidos podem ser de alto valor para a empresa, de baixo valor ou ainda clientes potenciais. Para cada cliente, a atividade de marketing utilizada deve ser diferente; no entanto, todos eles, de diversas maneiras, podem deixar de ser clientes. Assim como já foi citado, um cliente pode deixar a empresa voluntariamente, porém, quando o cliente é de baixo valor, ele pode ser forçado a deixar de ser cliente. De qualquer forma, caso que o cliente deixa de adquirir o produto ou serviço, a empresa pode iniciar um processo de reaquisição.

2.2.1.4 Satisfação de Clientes

A satisfação do cliente tem total relação com o marketing de relacionamento, especialmente pelo fato de esta ser tratada como um indicador de sucesso dos esforços de marketing (Rosa e Christensen, 1987:48). Rosa e Christensen (1987:50) define satisfação dos clientes como “uma função das expectativas e das desconfirmações das expectativas”.

O Resultado do desempenho do produto ou serviço estará acima das expectativas dos clientes, ele fica satisfeito e quando está abaixo das expectativas, ele se torna insatisfeito, como explica a Figura 3.

Figura 3: Relação entre satisfação e expectativa do cliente.



Fonte: ROSA E CHRISTENSEN (1987:43)

O consumidor cria a expectativa e é influenciada pela experiência anterior de compra, recomendação de amigos, informações e promessas das empresas e dos concorrentes. Quando uma empresa cria grandes expectativas, ela pode, conseqüentemente ela pode desapontar os clientes. Assim, ao criar poucas expectativas, ela corre o risco de não atrair clientes (Kotler, 2000).

Para que a satisfação do consumidor seja alta, promessas e expectativas devem no mínimo coincidir. Isto envolve a habilidade da organização em entender as expectativas do consumidor e satisfaze-las da primeira vez.

Rosa e Christensen (1987:48) citam dois entendimentos sobre o conceito de satisfação de clientes. O primeiro trata a satisfação de maneira cumulativa, em que os clientes fazem uma avaliação global de consumo ou compra de produtos e serviços em um dado período de tempo; um julgamento genético baseado em diversas transações realizadas com um produto ou serviço; ou ainda, uma

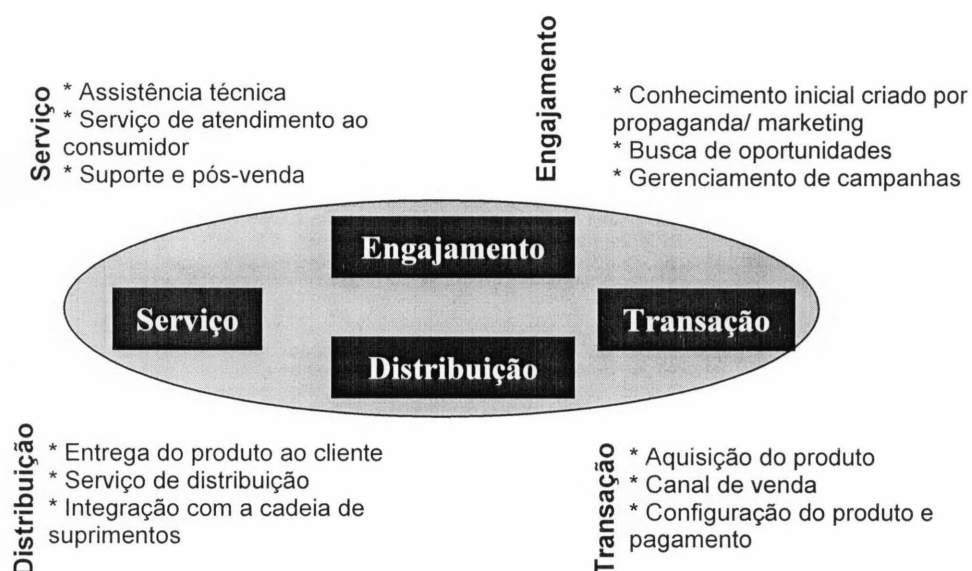
apreciação geral baseada em todas as expectativas que o cliente obteve com a organização, sendo um indicador de desempenho passado, atual e futuro.

O outro entendimento diz respeito à satisfação por uma transação, comparada a de outros concorrentes; uma resposta que avalia a experiência de aquisição e consumo de um produto resultante da comparação entre o que era esperado e o que foi recebido; uma avaliação pós-compra capaz de influenciar uma atitude futura em relação a novas compras; ou ainda, um resultado de uma experiência de compra ou uso, reflexo da comparação entre custo-benefício da aquisição e expectativas anteriores.

Mesmo assim, a satisfação do cliente não se resume simplesmente à aquisição de produto ou serviço, mas na sua avaliação contínua antes e após a venda. Ele espera que a empresa possa continuar prestando-lhe atendimento, e de qualidade, mesmo após ter-se encerrado o processo de aquisição, ou seja, a relação entre uma empresa e seu cliente é para sempre; se isso não ocorre, ele tende a procurar outros produtos, outras marcas, outros fornecedores.

O Meta Group (2001:4) é um Instituto em Stanford que alerta para a necessidade das empresas adotarem o que chamam de “ecossistema do CRM”, isto é, o mapeamento do ciclo de vida do cliente. O referido instituto define este ciclo como “4 estágios inter-relacionados que geram a satisfação do cliente quando bem administrados e são chamados de Engajamento, Transação, Distribuição e Serviço”, conforme mostra a figura 4:

Figura 4: Ecossistema do CRM



Fonte: STONE E WOODCOCK (1998:67)

A primeira etapa do ciclo visa a um engajamento inicial do cliente com a empresa, fazendo com que este a conheça através de propagandas e passe a se interessar pela aquisição do bem ou serviço. A segunda etapa prevê a aquisição do produto ideal para o cliente através de um canal de venda adequado. A entrega deste produto de maneira que melhor satisfação o cliente é o quarto estágio do ecossistema, que termina com serviços pós-venda, de suporte e assistência técnica. Todas estas etapas, quando trabalham em conjunto e focando na satisfação do cliente, conseguem alcançar seus objetivos.

Desta forma, nem sempre a empresa consegue satisfazer o cliente na primeira vez. Assim, a habilidade em lidar com problemas na sequência que eles aparecem é um ingrediente chave para o sucesso.

Devido às pressões de concorrentes em todos os mercados e ao crescente desprezo público, a satisfação do consumidor tornou-se assunto de produtos de

baixa qualidade. A satisfação com o produto e a satisfação com o relacionamento (atendimento pessoal) também são essenciais durante o processo de compra.

Para Kotler (2000:58), um consumidor altamente satisfeito:

- Gera menores custos de atendimento do que os novos consumidores, porque as transações de compra já estão rotinizadas;
- Compra mais à medida que a empresa lança novos produtos ou melhora os produtos existentes;
- Faz comentários favoráveis sobre a empresa e seus produtos;
- Presta menos atenção à propaganda de marcas concorrentes e é menos sensível a preço;
- Oferece idéias de produtos e serviços à empresa e;
- Mantém-se leal muito mais tempo.

Atualmente é um desafio manter um cliente satisfeito, pois uma vez que os consumidores conscientes desejam ter a satisfação de adquirir mercadorias e serviços fora do comum. O que os clientes buscam como forma de plena satisfação foi listado por Stone e Woodcock (1998:95):

- Acesso fácil e conveniente à pessoa certa na empresa, na primeira vez;
- Contato adequado da empresa e comunicação desta com o cliente;
- Status privilegiado “especial”, como um cliente conhecido;
- Solução rápida e eficaz dos problemas;
- Antecipação adequada das necessidades deles;
- Um diálogo amigável, profissional e de duas vias.

Outro fator importante do processo de marketing de relacionamento é a mensuração da satisfação dos clientes. Para Newell (2000:306), essa atividade tem como benefícios “a coleta de informações valiosas que permitem à empresa fornecimento de produtos ou serviços de valor verdadeiro, além da empresa demonstrar cuidado e consideração com os clientes ao solicitar-lhes informações para futuras decisões de operação e de administração”.

Kotler (2000:54) descreve vários métodos usados pelas empresas para detectar a satisfação de seus clientes, como mostra o quadro 5. Porém, ele alerta para certas precauções que devem ser tomadas neste tipo de avaliação, tais como:

- A diferença de padrão entre os consumidores sobre o que é estar satisfeito;
- A manipulação dos resultados por gerentes e vendedores;
- A tentativa de exclusão de consumidores insatisfeitos da pesquisa ou,
- A expressão de insatisfação do consumidor mesmo que este esteja satisfeito se souber que receberá alguma melhoria em troca.

Desta forma, pode-se concluir que a satisfação do cliente pode ter duas funções muito importantes para a empresa: ela é tanto uma meta da organização como uma ferramenta gerencial. Deve ser utilizada em conjunto com as demais ferramentas de marketing para que gere os melhores resultados para a empresa. O Quadro 5 mostra as ferramentas para medir a satisfação dos clientes:

Quadro 5: Ferramenta para acompanhar e medir a satisfação de clientes

Sistemas de reclamações e sugestões	Uma organização centrada no cliente facilita o recebimento de sugestões e reclamações. Oferecendo formulários para que seus clientes escrevam o que gostaram ou não, ou então sistema de ligações gratuitas, exemplo: 0800 ou então via página de internet e e-mail.
Pesquisas de satisfação de clientes	Clientes insatisfeitos não são uma boa medida da satisfação do cliente. Empresas pró-ativas medem a satisfação enviando questionário ou fazendo pesquisa por telefone.
Compras simuladas	As empresas podem contratar pessoas para se passar por compradores potenciais, a fim de relatar pontos fortes e fracos vivenciados na compra de produtos da empresa e dos concorrentes. Eles podem testar também a equipe de vendas se está preparada para lidar com várias situações.
Análise de clientes perdidos	As empresas devem contatar clientes que deixaram de comprar ou que tenham mudado para outro fornecedor a fim de verificar por que isso aconteceu.

FONTE: Adaptado de KOTLER (2000:60)

2.2.1.5 Fidelização de Clientes

Newell (2000:25) afirma que acreditar que um cliente satisfeito será um cliente fiel “já é coisa do passado, pois hoje os clientes exigem mais do que a simples satisfação em retorno por sua fidelidade”. Mas o que significa essa tal fidelidade?

Fidelidade: substantivo feminino. 1 – característica, atributo do que é fiel, do que demonstra zelo, respeito quase venerável por alguém ou algo; lealdade 1.1 – observância da fé jurada ou devida. 2 – constância nos compromissos assumidos com outrem; 2.1 – compromisso que pressupõe dedicação amorosa à pessoa com quem se estabeleceu um vínculo afetivo de alguma natureza. 3 – característica de um sentimento que não esmorece com o decorrer do tempo. 4 – constância de hábitos, de atitudes. 5 – compromisso rigoroso com o conhecimento; exatidão; sinceridade (Houaiss, 2001).

Fidelização: 1 – conquista da constância do cliente com relação ao uso dos produtos de determinada marca, serviço, loja ou rede de pontos de venda

etc. 2 – o resultado da estratégia de marketing de fidelizar (tornar um cliente fiel). (Houaiss, 2001).

O interesse em construir e manter uma fidelidade do consumidor implica a organização não estar apenas interessada em conseguir realizar a venda a qualquer custo, mas está focada em como alcançar rentabilidade em longo prazo através da repetição da compra e da retenção dos clientes.

Os últimos tempos têm sido marcados por uma queda extremamente significativa nos níveis de fidelidade dos consumidores. Marcas que tinham espaço garantido na casa do consumidor há várias décadas estão deixando de ser compradas, ou estão sendo substituídas por concorrentes com maior tecnologia, melhores preços ou simplesmente por serem novas.

Só nos Estados Unidos, as empresas perdem, em média metade de seus clientes em 5 anos; metade de seus empregados em 4 e; metade de seus investidores em menos de um ano (Reichheld, 1996). Apesar dos dados acima, Reichheld não acredita que a fidelidade esteja morrendo. Segundo ele (1996:1), “empresas que se concentram em buscar e manter bons clientes, empregados produtivos e investidores apoiadores acabam gerando bons resultados”.

Oliver (1997:6) define fidelidade como “um compromisso forte em recomprar ou repatrocinar um produto ou serviço preferido consistentemente no futuro, apesar das influências circunstanciais e tentativas de marketing, que podem acarretar um comportamento de troca”.

A decisão de repetir a compra pode estar baseada em fatores objetivos e subjetivos e a fidelização pode ser resultado de características intrínsecas e extrínsecas dos produtos ou de valores.

Entre estas características estão as variáveis demográficas, econômicas e psicossociais. Gade (1998:55) divide os mecanismos que levam o consumidor a ser fiel em três aspectos:

- 1) O consumidor aprende a ser fiel a certas marcas por perceber a lealdade como reforçada, uma vez que implica menor esforço, principalmente no que concerne no aspecto de riscos; representando um comportamento que tem por finalidade reduzir riscos e gastos financeiros e psíquicos.
- 2) O consumidor se envolve psicologicamente. Isso ocorre quando o consumidor é sensível a julgamento dos outros, por exemplo, de grupo-referência ou de membros familiares que valorizam determinadas marcas, ou quando obtém muita satisfação de marca ou produto e esta satisfação implica participação.
- 3) O consumidor se torna fiel à marca e ao produto devido a estratégias de marketing, como brindes, ofertas e descontos para assinaturas.

Peppers e Rogers (2000:22) acreditam que “o que garante a fidelidade é a inconveniência de mudar, isto é, deve ser mais conveniente para o cliente que ele compre de determinada empresa e que seja cada vez mais inconveniente mudar para um concorrente”.

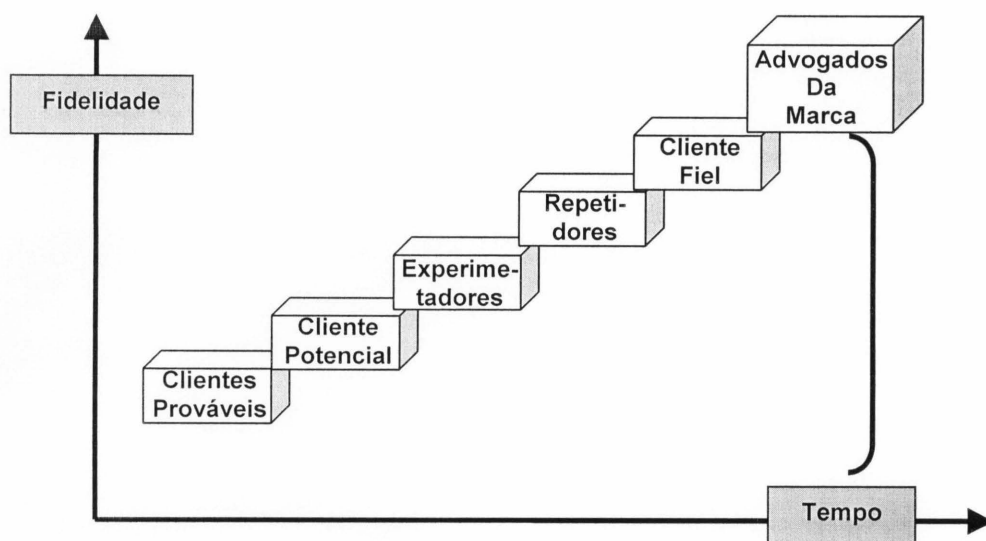
A conveniência também é fator relevante para Gade (1998:55), ao afirmar que “o consumidor gosta de reduzir as escolhas por meio de um relacionamento leal, pois assim estaria simplificando o processo decisório de compra, o processamento de informação, reduzindo riscos percebidos e mantendo consistência cognitiva e um estado de conforto psicológico”.

Além do fator conveniência, muitas empresas acreditam que a fidelidade possa ser gerada por meio de descontos e promoções que estimulem a repetição da compra. No entanto, este tipo de atitude para diversos autores (Newell: 2000, Peppers e Rogers:2000, Gade:1998) não representa o conceito de fidelização, uma vez que se o concorrente lançar um desconto maior ou promoção mais vantajosa, o consumidor logo mudará de fornecedor.

A fidelidade não pode ser alcançada, para Brown (2001:53) “a fidelidade do cliente é o resultado real de uma organização criando benefícios para um cliente, para que ele mantenha ou aumente suas compras junto à organização. A fidelidade do cliente é criada quando ele se torna um defensor da organização, sem incentivo para tal”.

Para que um cliente possa se tornar um defensor da organização, esta deve trabalhar continuamente, lembrando que não será possível alcançar a fidelidade junto a todos os clientes. O processo de fidelização é lento e os clientes vão se tornando mais fiéis ao longo do tempo e dos benefícios que recebem em troca de tal fidelidade. O modelo da figura 5, conhecido como “escalada de lealdade”, foi desenvolvido por Evans e Laskin (1994) e ilustra que os clientes atuais e potenciais devem subir uma escada em termos de intensidade de lealdade em relação à empresa, por isso é importante que a empresa não deixe de investir no relacionamento a partir do momento em que o cliente repete a compra, pois ela pode melhorar o comprometimento do cliente ainda mais.

Figura 5: Fidelidade dos clientes ao longo do tempo.



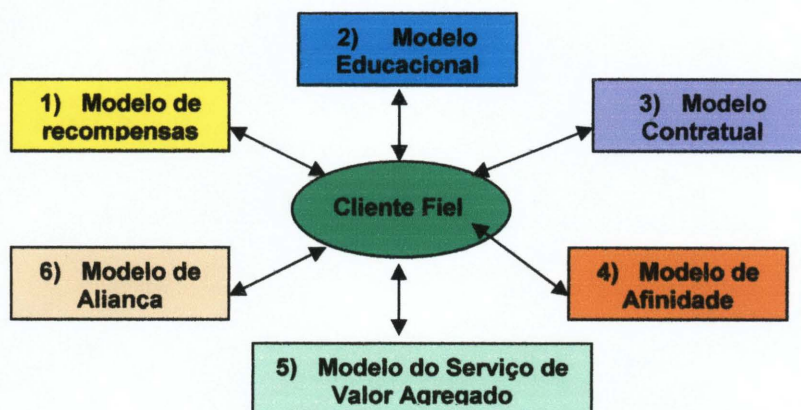
Fonte: adaptado do conceito de escalada da lealdade de Evans e Laskin (1994)

Os chamados Programas de Fidelização são considerados de extrema importância na construção de relacionamentos estáveis e duradouros. Bretzke (1999:183) define tais programas como “um processo que utiliza a comunicação integrada para estabelecer um relacionamento continuado, duradouro e gratificante com os clientes visando aumentar a lealdade e a rentabilidade pelo mecanismo do reconhecimento e recompensa aos mais leais”.

Bretzke (1999:185) explica que os programas de fidelização precisam ser construídos considerando o modelo de relacionamento que a empresa deseja manter com seus clientes. Além disso, é importante agregar valor utilizando o conceito de hierarquia de valor do cliente e/ou escala de valor, fazendo com que os benefícios do programa sejam sempre renovados, causando o encantamento necessário para manter a empresa numa posição privilegiada perante o cliente.

Bretzke (2002) apresenta seis modelos baseados em fidelização que podem ser utilizados pelas empresas, como apresentado na figura 6:

Figura 6: Modelos utilizados pelas empresas para aumentar a fidelidade



FONTE: adaptado de BRETZKE (2002)

1. Modelo de Recompensas:

Este modelo procura recompensar o relacionamento do cliente e a repetição da compra por meio de prêmios, bônus, incentivos. Exemplo típico deste modelo é o programa de "Frequent Flyer", realizado pelas companhias aéreas; "Comprador Freqüente", desenvolvido pelas lojas de departamento e o "Frequent Travelers Program", realizado pelas cadeias de hotéis nos Estados Unidos.

2. Modelo Educacional:

Neste modelo o ciclo de comunicação é mantido com um programa de comunicação interativo que coloca à disposição do cliente um conjunto de materiais informativos. Eles podem ser enviados periodicamente aos clientes ou mediante solicitação. A principal característica deste programa consiste em "educar" o cliente para o uso ou consumo do produto. Este é considerado um

dos mais poderosos modelos para envolver e gerar conscientização sobre a marca em longo prazo.

3. Modelo Contratual:

O modelo contratual é um clube de clientes, no qual ele paga uma taxa para se tornar membro e usufruir uma série exclusiva de benefícios. A justificativa da taxa é que o programa é mais valorizado pelo cliente se ele decide aderir. E para a empresa o custo de incluir um cliente é suportado pelo mesmo.

4. Modelo de Afinidade:

O modelo de afinidade é um clube de clientes que agrupa pessoas segundo algum tipo de interesse. Normalmente o elemento básico é uma publicação, como uma revista ou tablóide. A essência de um clube de afinidades é a extrema pertinência gerada pelo interesse ou afinidade, trazendo um alto nível de resposta.

5. Modelo do Serviço de Valor Agregado (ou adicional):

Neste tipo de modelo o cliente é reconhecido por algum serviço que é agregado à compra do produto, ou o uso do serviço. Redes de hotelaria e locadoras de carro utilizam este modelo, prestando o serviço de transporte do aeroporto para o hotel ou até o centro de locação, mediante a cobrança de uma taxa ínfima de seus clientes.

6. Modelo de Aliança:

Este modelo é utilizado por empresas não concorrentes que fazem uma aliança para prestar um serviço aos seus clientes comuns. Um exemplo típico é o das companhias aéreas, que fazem a reserva de carros com as locadoras de veículos.

Cada um desses modelos busca formas diferenciadas de criar e manter um relacionamento duradouro e estável com o cliente, usando um conceito específico de reconhecimento. Cada empresa deve escolher o modelo que mais se adapte aos desejos e expectativas de seus clientes.

No entanto, os Programas de Fidelização não devem ser utilizados sem um planejamento adequado, sem objetivos pré-estabelecidos. Uma pesquisa realizada por Reinartz e Kumar (2002) com 16.000 clientes e 4 empresas revelou que nem todos os clientes fiéis são rentáveis e nem todos os clientes rentáveis são fiéis. O Quadro 6 contradiz algumas premissas que são assumidas por inúmeras empresas que utilizam Programas de Fidelização:

Quadro 6: Reconsideração sobre as premissas de fidelidade dos clientes.

Premissas	Contra-argumento	Exemplo
Cientes fiéis custam menos para serem atendidos.	Cientes fiéis que adquirem grandes volumes sabem o seu valor para a empresa e exploram isso para obter prêmios ou descontos.	Um provedor de serviços de alta-tecnologia oferece a seus 200 principais clientes web-sites além de oferecer serviços e vendas personalizados. O custo anual é de US\$10 milhões.
Cientes fiéis pagam mais que outros clientes.	Cientes fiéis acreditam que eles merecem preços mais baixos.	Cientes regulares de uma empresa de entregas expressas pagam 9% menos que clientes recentes.
Cientes fiéis atraem mais clientes através do boca-a-boca.	Os clientes só indicam empresas se eles, além de agirem, se sentirem fiéis. As empresas devem não apenas medir o comportamento de compra, mas verificar as atitudes dos consumidores	Cientes de farmácia que, além da repetição da compra, se julgam fiéis à marca têm 54% mais de chance de indicá-la do que um cliente que apenas possui o comportamento de repetir a compra.

FONTE: REINARTZ e KUMAR, 2002.

Peppers e Rogers (2001) criticam a pesquisa de Reinartz e Kumar, dizendo o problema é que os autores correlacionam a lucratividade e fidelidade sobre diferentes clientes em um único ponto do tempo, em vez de correlacionam a lucratividade e fidelidade sobre diferentes clientes em um único ponto do tempo, em vez de correlacionar essas variáveis para um seleto grupo de clientes avaliados em um determinado período de tempo. Sim, é verdade que os clientes que já são fiéis no tempo tornar-se-ão mais lucrativos. Essas duas declarações não se contradizem de forma alguma.

Outro problema que das empresas com os Programas de Fidelização ocorre quando elas têm a necessidade de descontinuá-los. Bretzke (1999:188) acredita que “é melhor não ter programa algum do que ter um programa que não acrescenta valor ou que, devido ao custo, precisa ser descontinuado”.

Apesar de todos os riscos associados, outros benefícios podem compensar os custos dos programas de fidelização de clientes. São eles:

- Redução do custo de aquisição de clientes;
- Maior resistência dos consumidores às ofertas de concorrentes;
- Menos motivos para os consumidores buscarem soluções alternativas;
- As recompensas pela fidelidade do cliente são um diferencial do produto em relação aos dos concorrentes;
- Maior possibilidade de vendas cruzadas;
- Possibilidade de testes de produtos em clientes fiéis, entre outros.

Pode-se concluir que, para oferecerem benefícios reais para empresas e clientes, os Programas de Fidelização devem ser utilizados de diferentes maneiras de acordo com seus diferentes clientes.

3. Estudo de Caso: Serilon Brasil

3.1 Histórico e Atualidade

A Serilon Brasil surgiu em 1986, em Londrina, há 20 anos, na região Norte do Paraná. O fundador e presidente Sr. Cássio Martinho Tottene, começou com uma sala de apenas 2 X 2 metros de dimensão, vendendo somente tintas para serigrafia. A companhia atua no mercado de comunicação visual, distribuindo produtos, equipamentos e insumos das mais diversas marcas.

O nome da empresa surgiu da união das palavras Serigrafia e Londrina, SERI + LON.

A história da Serilon começou num mercado pequeno, e logo em seguida, em 1988, inicia-se uma caminhada de inaugurações, começando pela cidade de Maringá, no Paraná, e aos poucos, ano após ano, novas lojas são inauguradas por todo o Brasil, somando um total de 23 unidades, entre lojas próprias, franquias e escritórios, utilizando o nome Serilon para revender produtos na área de comunicação visual.

Em pouco tempo a Serilon trouxe inovação ao mercado, investindo em tecnologia e expandindo sua atuação para o segmento de sinalização e, mais recentemente, para o mercado de impressão digital, atendendo desta forma, aos consumidores em sua necessidade de alta qualidade de imagem e velocidade de produção.

Sempre atuando no mercado com liderança e pioneirismo, a Serilon Brasil tornou-se referência no mercado, tendo como participação os

colaboradores que hoje são 420 pessoas, que com profissionalismo e comprometimento estão solidificando o constante crescimento da empresa.

Aliando produtos de qualidade com elevado valor agregado, atendimento diferenciado e fornecendo suporte técnico especializado, a Serilon Brasil trabalha visando à satisfação de seus clientes.

O Grupo Serilon Brasil preocupa-se em estar sempre à frente dos seus concorrentes, destacando-se no mercado competitivo, e na busca constante da liderança em tecnologia de informação, em treinamentos, qualificando desta forma seus colaboradores.

Sua missão é de disponibilizar produtos, serviços e informações ao mercado de comunicação visual, com qualidade e inovação, sendo a empresa mais lucrativa do segmento.

Visa tornar-se o maior, melhor e mais lucrativo distribuidor da América Latina, cuja marca seja referência internacional do segmento de atuação, tornando-se uma organização extremamente competitiva, formadora de opinião e líder do mercado, destacando-se pela excelência de sua gestão, processos, produtos e serviços, tornando-se um agente de transformação e sucesso. Ou seja, almeja ser uma empresa desejada.

3.1.1 Segmentação de Mercado

O mercado de atuação da Serilon Brasil é amplo, e por este motivo houve a necessidade de segmentar em nichos de mercado. Para Kotler (2000:278), segmentação de mercado é um esforço para aumentar a precisão do marketing da empresa. O ponto de partida de qualquer discussão sobre a

segmentação é o marketing de massa. No marketing de massa, o vendedor se dedica à produção, distribuição e promoção em massa de um produto para todos os compradores.

O departamento de marketing desenvolveu o planejamento estratégico para o Grupo Serilon. Conseqüentemente, surgiu a necessidade de desenvolver o projeto de segmentação. O planejamento estratégico foi baseado nas mais recentes teorias de administração de Marketing, a principal e de grande renome foi baseada nas bibliografias de Philip Kotler.

Da teoria deste grande autor partiu o planejamento das estratégias, na seqüência os colaboradores foram treinados, para então implantar o projeto de segmentação na companhia. A implantação foi iniciada em agosto de 2005, a partir daí executando as ações, controlando as tarefas e após o primeiro mês a primeira análise de resultados, afinal o objetivo principal da companhia além de organizar os ninchos de atuação, é aumentar as vendas.

O programa de segmentação da companhia foi dividido em seis mercados específicos: Serigrafia, Sign, Impressão Indoor, Impressão Outdoor, Refletivos e Equipamentos.

Foram selecionados os Coordenadores de Segmentos, planejado suas ações, comunicado aos gerentes de unidades, e o programa encontra-se em desenvolvimento e adaptações. Kotler (2000:284) afirma: "A segmentação de mercado deve ser revisada periodicamente, pois os segmentos de mercado estão sempre mudando."

O principal objetivo de marketing é centrar os esforços de marketing em determinados alvos, onde a empresa entende como sendo favorável para serem explorados comercialmente.

Conforme Richers e Lima (1991:17), as vantagens da segmentação são:

- Domínio de tecnologia capaz de produzir bens preferidos por certas classes de compradores;
- Maior proximidade ao consumidor final;
- Possibilidade de oferecer bens e serviços a preços altamente competitivos;
- Disponibilidade de pontos de venda adequados aos seus produtos e serviços;
- Existência de veículos de publicidade que se dirijam direta e exclusivamente aos segmentos visados.

É exatamente desta forma que a segmentação da Serilon está focando seus objetivos e, conseqüentemente, os resultados já começaram a aparecer, principalmente por estar entendendo e atendendo às necessidades de seus clientes.

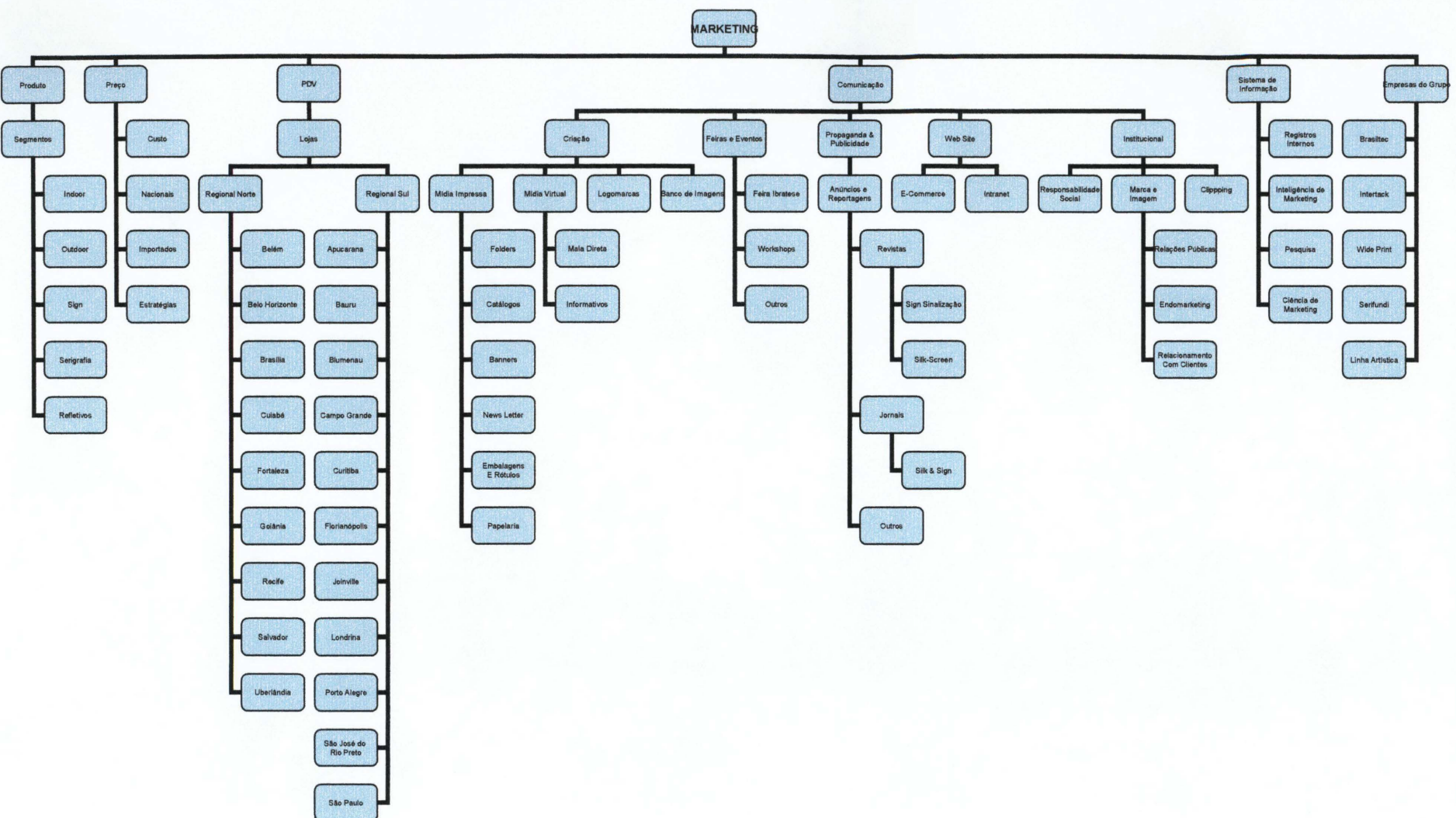
Para acompanhar a evolução do projeto de segmentação, o faturamento das 15 unidades de negócios do grupo no primeiro quadrimestre de 2005 (antes de implantar o projeto de segmentação), foi de R\$18.990.920,16, e no primeiro quadrimestre de 2006 (após 5 meses da implantação do projeto de segmentação), o faturamento nas 15 unidades foi de R\$22.002.273,40, ou seja, houve um crescimento nas vendas do grupo de 15,86%, é um grande crescimento para o mercado de atuação, pois analisando o crescimento dos anos anteriores, a média atingida era de 6% de crescimento ao ano.

3.1.2 Reestruturação do Departamento de Marketing

Para o Grupo Serilon Brasil, houve a necessidade de mudar e reestruturar para acompanhar as tendências de mercado, e principalmente focar suas ações nos clientes e contribuir para que o projeto de segmentação tenha sucesso. Em Janeiro de 2006 deu-se início a reestruturação no departamento de marketing, ocasião em que foram contratados um coordenador para atuar em cada P do composto de marketing, um para produto e desenvolvimento, outro para preço, formação, estratégias e políticas do mercado, outro coordenador para organizar, modernizar e reestruturar o ponto de venda, mais um para as ações de comunicação, promoções de vendas e relacionamento com clientes e também outra pessoa para organizar o sistema de informação, desenvolver análise dos resultados de vendas, assim como auxiliar na tomada de decisões estratégicas.

Desta forma, o departamento de marketing está totalmente organizado, executando ações no mercado de atuação com mais agilidade, criatividade e agressividade, focando nos clientes e nos resultados. A figura 7 mostra a nova reestruturação e as principais responsabilidades do Departamento de Marketing.

Figura 7: Organograma do Departamento de Marketing Serilon Brasil



Fonte: Departamento de Marketing Serilon Brasil

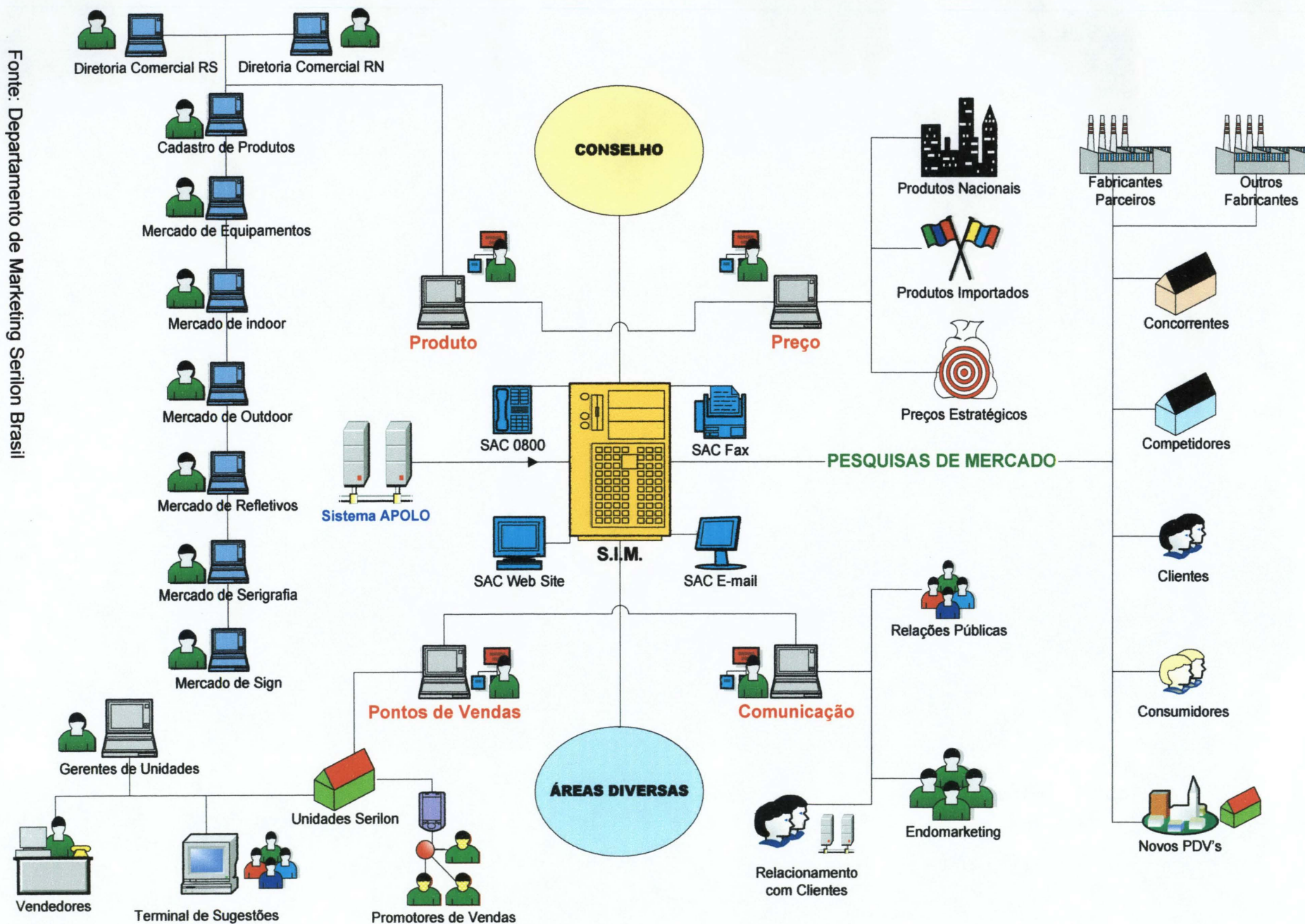
As mudanças ocorridas no departamento foram essenciais para dar apoio ao projeto de segmentação e para a empresa como um todo, pois o mercado é competitivo, e para a Serilon não é diferente. É necessário estar preparado e se adaptar às constantes transformações do mercado, principalmente em relação aos clientes, que estão a cada dia mais exigentes.

Segundo Kotler (1999:48), “a empresa deve então posicionar os produtos/serviços da empresa de modo que os clientes-alvo fiquem cientes dos benefícios inerentes a eles”. É exatamente isso que o departamento de marketing está fazendo: focando suas estratégias e, principalmente, direcionando a sua comunicação ao público-alvo do produto em questão, e isto tem dado excelentes resultados, comprovados com o aumento mensal do faturamento da empresa.

Estudos mostram que os profissionais de marketing dedicam grandes esforços na construção da demanda, e o desafio para construir é composto de três processos, conforme Kotler (1999:66). São eles: “obter clientes, mantê-los e aprofundar o relacionamento com eles.” Com certeza esta é a essência para uma empresa manter e conquistar mais espaço no mercado de atuação.

Com todas as mudanças ocorridas, e principalmente com a comprovação de que a reestruturação ocorrida no marketing da Serilon tem a cada dia a certeza do caminho a seguir, as mudanças continuam, um novo projeto foi desenhado para aprimorar a estrutura de marketing, conforme mostra a Figura 8:

Figura 8: Proposta de Reestruturação do Departamento de Marketing



Fonte: Departamento de Marketing Serilon Brasil

A nova proposta de estrutura do departamento de marketing da Serilon é totalmente informatizada. Interliga o banco de dados do ERP atual com o banco de sistema de informações por meio do feedback dos representantes e de promotores de vendas que estão no dia-a-dia visitando os clientes. Isto elimina o problema atual, onde as informações obtidas ficam dispersas e, muitas vezes, no conhecimento somente do gerente da unidade. Conseqüentemente, os problemas persistem, pois não são dadas as soluções cabíveis com a agilidade e técnicas necessárias. Com a implantação do novo sistema, os representantes comerciais e os promotores de vendas farão uso de um sistema, por meio de um Palm Top, conectado no sistema de ERP, com o objetivo de consultar a disponibilidade de produtos em estoque, consultar cadastro dos clientes, enviar pedidos etc.

Pela amplitude da carteira de clientes, que hoje é de 12.000 clientes ativos em todo o Brasil e agora de forma segmentada, foi comprovada a necessidade de organizar o cadastro e implantar ações de relacionamento com os clientes, principalmente com o intuito de fidelizá-los.

Com essas ações, o Grupo Serilon Brasil almeja que o percentual de clientes fiéis à empresa seja maior do que atualmente. Hoje a frequência de compras dos clientes é de 4 vezes ao mês. Analisando os dados, observa-se que a média de fidelidade é de aproximadamente 40%. Almeja-se um crescimento de 60% após a implantação das ações propostas e agindo de forma estratégica, e estima-se que, num período de 6 meses, o percentual deverá crescer ainda mais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O marketing de relacionamento é um assunto que se torna a chave para o sucesso em todas as organizações. O cliente procura a empresa com alguma expectativa: pode ser a necessidade de um serviço, ou o interesse em um novo produto, mas de qualquer modo, ele tem uma expectativa que acompanha o seu interesse pela empresa. O que acontece em seguida é uma experiência que vai determinar seu comportamento. Uma boa experiência vai fortalecer sua fidelidade e tendência de comprar novamente. A capacidade de conhecer esse processo e de geri-lo ativamente constitui a base da gestão de relacionamento com o cliente.

Para a Serilon Brasil, bastam ações direcionadas para o cliente sentir a diferença. Conseqüentemente, é possível fidelizá-lo, pois sua concorrência não é agressiva nas ações, e sim nos preços. Para vencer nesta competição, parece que basta baixar o preço, acreditando que o cliente será fiel, mas na realidade não é desta forma que isto acontece.

Conforme dados estáticos apresentados no trabalho, concluir-se que ações direcionadas e a equipe de vendas preparada fazem a diferença para conquistar clientes e, conseqüentemente, faze-los lembrar da Serilon na próxima vez que fizerem uma compra. Esses são motivos principais que incentivam a Serilon a aprimorar seu atendimento.

O Grupo Serilon cresceu, e chegou o momento necessário de se organizar com o desenvolvimento do planejamento estratégico. A implantação do projeto de segmentação ocasionará maior competitividade ao grupo, a concorrência está acirrada e os consumidores estão cada vez mais exigentes,

fato que comprova a realidade que coloca a segmentação de mercado como uma necessidade de precisão está aumentado, os passos organizacionais e financeiros demonstram tal situação, pois os resultados estão superando as expectativas, pois com menos de um ano de implantação o crescimento foi de 15%.

É importante para a Serilon que os consumidores não apenas a reconheçam como uma marca de sucesso, mas comprem seus produtos e repitam a escolha, comprando inúmeras vezes. Espera-se que o público aprenda a preferir a Serilon e, conseqüentemente, venha a ser fiel.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERRY, Leonard L., *"Relationship Marketing." Emerging Perspectives in Services Marketing*, American Marketing Association – Chicago, Illinois: 1983.

BOGMANN, Itzhak Meir, *Marketing de Relacionamento: Estratégia de Fidelização e Suas Implicações Financeiras* – São Paulo: Nobel, 2000.

BOONE, Louis E., KURTZ, David L., *Marketing Contemporâneo* – 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1995.

BRETZKE, Mirian. *O Marketing de Relacionamento Transformando a Organização para Competir em Tempo Real: Integração entre Tecnologia da Informação e Marketing/* Miriam Bretzke – Dissertação apresentada ao curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV – São Paulo, 1999.

BROWN, Stanley A., *CRM – Customer Relationship Management* – São Paulo: Makron Books, 2001.

ENGEL, James F., BLACKWELL, Roger D., WINIARD, Paul W.. *Comportamento do Consumidor* – 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1995.

EVANS, J.R. e LASKIN, R.L.. *The Relationship marketing process: a conceptualization and application*. Industrial Marketing Management – v.23: 1994.

GADE, Christiane. *Psicologia do Consumidor e da Propaganda* – São Paulo: EPU, 1998.

GODIN, Seth. *Marketing de Permissão* – São Paulo: Campus, 2000.

HOUAISS, Antônio (1915-1999) e VILLAR, Mauro de Salles. *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa* – Instituto Houaiss de Lexicografia e Banco de Dados da Língua Portuguesa S/C Ltda. – Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

KOTLER, Philip. *Marketing* – Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. *Marketing para o Século XXI: Como Criar, Conquistar e Dominar Mercados*. São Paulo: Futura, 1999.

_____. *Administração de Marketing: a edição do novo milênio* – São Paulo: Prentice Hall, 2000.

META GROUP (2001), *Integration: Critical Issues for Implementation of CRM Solutions* – Stanford: Meta Group Inc, February, 2001.

NEWELL, Frederick. *Fidelidade.com* – São Paulo: Makron Books, 2000.

OLIVER, Richard L., *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the consumer*, New York: McGraw Hill, 1997.

PEPPERS, Don, ROGERS, Martha. *CRM Series – Marketing 1 to 1: Um Guia Executivo para Entender e Implantar Estratégias de Customer Relationship Management* – 1 ed.: Peppers and Rogers Group do Brasil, 2000.

PEPPERS, Don, ROGERS, Martha. *CRM Series – Call Center 1 to 1* – São Paulo: Makron Books, 2001.

RAPP, Stan, COLLINS Thomas. *The new maximarketing* – New York: Mc Graw – Hill, 1996.

REINARTZ, Werner, KUMAR V., *Quanto valem de fato os clientes fiéis?* – Harvard Business Review: julho de 2002

REICHHELD, Frederick F., *The loyalty effect: the hidden force behind growth, profits, and Lasting value* / Frederick F. Reichheld with Thomas Teal – Boston: *Harvard Business School Press*, 1996.

RICHES, Raimar, LIMA, Cecilia. *Segmentação, Opções Estratégicas Para o Mercado Brasileiro*. São Paulo: Nobel, 1991.

ROSA, Ângela da, CHRISTENSEN Carl, *Marketing – Teoria e Prática no Brasil* – São Paulo: Atlas, 1987.

SANDHUSEN, Richard L., *Marketing Básico* – 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2003 .

STONE, Merlin, Woodcock, Neil, *Marketing de Relacionamento* – São Paulo: Littera Mundi, 1998.